

Arbeitsberichte des Instituts für Organisation und Personal,  
Abteilung Personal, der Universität Bern  
Ausgabe 2019-1

$u^b$

UNIVERSITÄT  
BERN

# Mit Yoga zum Erfolg? Was wirklich hinter Achtsamkeit in Unternehmen steckt



Universität Bern  
Institut für Organisation und Personal  
Abteilung Personal  
Engenhaldenstrasse 4  
CH - 3012 Bern

Telefon +41 31 631 80 69  
[praxis@iop.unibe.ch](mailto:praxis@iop.unibe.ch)  
[www.iop.unibe.ch](http://www.iop.unibe.ch)

# Impressum

## Herausgeber

Institut für Organisation und Personal, Universität Bern

Engelhaldestr. 4

3012 Bern

[www.iop.unibe.ch](http://www.iop.unibe.ch)

E-Mail: [praxis@iop.unibe.ch](mailto:praxis@iop.unibe.ch)

Tel.: +41 (0)31 631 8069

## Autorinnen und Autor

Jessica Niedermair

Julia de Groote

Andreas Hack

## Mitwirkung, Layout und Gestaltung der Titelseite

Steffen Petruch

Michelle Spiegl

Jessica Niedermair

## Veröffentlichung

Bern, Februar 2019

## Zugang und Copyright

Die PDF-Version dieser Publikation ist hier erhältlich und darf mit Quellenangabe zitiert werden:

Niedermair, Jessica, de Groote, Julia & Hack, Andreas (2019): Mit Yoga zum Erfolg? Was wirklich hinter Achtsamkeit in Unternehmen steckt. In: Arbeitsberichte des Instituts für Organisation und Personal, Abteilung Personal, der Universität Bern. Ausgabe 2019-1. Bern Open Publishing

DOI: <http://dx.doi.org/10.7892/boris.127063>

ISBN: 978-3-906813-87-5 [pdf]



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

# Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

Achtsamkeit ist in aller Munde – auch in der Schweiz. Die NZZ, die Aargauer Zeitung, das SRF, alle widmeten sich in den letzten Monaten und Jahren diesem Trendthema. Da kann man sich durchaus fragen: warum ist das Thema so präsent und was soll das? Eine mögliche und sehr kurze Antwort, die Sie von vielen hören werden, ist wahrscheinlich: Stress. Die Tendenz, dass Stress immer mehr zu unserer schnelllebigen Umwelt dazugehört, ist tatsächlich steigend. Ablenkungen auf verschiedensten Ebenen, die Notwendigkeit von Innovation, aber auch das gesteigerte Bedürfnis einen Sinn in unserem Tun zu finden, sind nur einige Beispiele von Aspekten im Arbeitsleben, denen wir begegnen müssen und die durchaus nicht mehr nur für eine Minderheit von uns Stress erzeugen können. Die Achtsamkeitsforschung versucht mögliche Lösungen für diese Anforderungen aufzuzeigen. Es hat sich gezeigt, dass Achtsamkeit unter anderem bei der Stressbewältigung förderlich ist. Aber eben nicht nur! Achtsamkeit macht uns resilient, steigert unsere Empathie und hat gleichzeitig viele weitere positive Auswirkungen auf uns und die Organisationen, in denen wir arbeiten. Obwohl die Achtsamkeitsforschung rasante Entwicklungen gemacht hat, wurden einige wichtige Aspekte noch ausser Acht gelassen. So beschäftigt sich z. B. ein völlig neuer Forschungszweig mit der Frage, ob Achtsamkeit nur auf individueller Ebene oder auch auf einer höheren Ebene, nämlich der Team-Ebene, existieren kann. Seit 2016 widmet sich ein Team am Institut für Organisation und Personal, bestehend aus Jessica Niedermair, Prof. Dr. Julia de Groote und Prof. Dr. Andreas Hack, verschiedenen Fragestellungen in Bezug auf Achtsamkeit.

Um uns diesen Themen anzunähern, wurden sowohl psychologische als auch betriebswirtschaftliche Forschungserkenntnisse aufgearbeitet. Aufbauend auf dem bestehenden Wissen befragten wir in einer umfangreichen Online-Umfrage 565 Personen innerhalb der Schweiz zu Achtsamkeit, Achtsamkeit im Team und möglichen Konsequenzen. Zusätzlich wurden Interviews mit Arbeitsteams geführt, um dem Verständnis der Achtsamkeit in der Praxis nachzugehen. Es zeigt sich, dass Achtsamkeit ein Thema ist, das mittlerweile in der Gesellschaft angekommen ist und auf immer mehr Interesse stösst. Im vorliegenden Arbeitsbericht zeigen wir, dass Achtsamkeit eine wichtige Ressource nicht nur für Sie als Individuum, sondern auch für Ihre Organisation darstellen kann.

An dieser Stelle möchten wir uns besonders bei den einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmern unserer Befragungen, aber auch bei den einzelnen Unternehmen, welche mehrere Teams für unsere Umfrage und die umfangreichen Interviews zur Verfügung gestellt haben, bedanken. Herzlichen Dank!

Wir wünschen Ihnen nun eine interessante und informative Lektüre.



Jessica Niedermair



Prof. Dr. Julia de Groote



Prof. Dr. Andreas Hack

# Abstract

Achtsamkeit, die nichtwertende Aufmerksamkeit dem aktuellen Moment gegenüber, ist ein Thema, das momentan sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft sehr viel Aufsehen erregt. Obwohl man Achtsamkeit und häufig auch Achtsamkeitstraining in der Praxis bereits sehr stark nutzt, weiss man – aus wissenschaftlicher Sicht – eigentlich noch gar nicht so viel darüber, ob Achtsamkeit auch nachweislich positiv ist. In den letzten Jahren hat sich deshalb die Wissenschaft vermehrt mit diesem Thema auseinandergesetzt und viele interessante Einblicke generieren können. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wollten auch wir uns vertieft diesem Thema widmen und herausfinden, ob Praxis und Wissenschaft ein ähnliches Verständnis von Achtsamkeit haben; vor allem aber wollten wir der Frage nachgehen, ob Achtsamkeit sowohl auf individueller aber speziell auch auf Team-Ebene dem Einzelnen und den Unternehmen eine Hilfe sein kann.

Um diese Fragen zu beantworten haben wir sowohl quantitative als auch qualitative Daten in Schweizer Unternehmen gesammelt. Wir haben hierfür Schweizer Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen kontaktiert und in diesen Unternehmen eine Umfrage oder tiefgehende Fallanalysen durchgeführt.

In diesem Arbeitsbericht möchten wir nun einige interessante Erkenntnisse aus dieser Datenerhebung präsentieren. Unsere Ergebnisse zeigen, dass das Wissen und Verständnis der Achtsamkeit relativ hoch ist und viele Personen – wenn auch noch nicht die Mehrheit – Erfahrung mit Achtsamkeit oder mit Achtsamkeitsmeditation haben. Auch können wir zeigen, dass die individuelle Achtsamkeit, also die Achtsamkeit eines jeden Einzelnen, positiv mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängt und negativ mit der Intention zu kündigen. Das heisst, je achtsamer, desto zufriedener mit dem Job und desto weniger Absicht zur Kündigung. Da das innovative Verhalten von Mitarbeitenden in sehr vielen Branchen zentral geworden ist, haben wir uns auch diesem Zusammenhang gewidmet. Hier konnten wir feststellen, dass sowohl eine geringe als auch eine hohe Achtsamkeit vorteilhaft sind, nicht aber ein moderates Niveau an Achtsamkeit. Geringe Achtsamkeit ist verbunden mit Gedankenwandern, mit Gedanken an die Zukunft und Vergangenheit und dies kann für innovatives Verhalten genauso hilfreich sein wie das Fokussieren auf den Moment, was mit einer hohen Achtsamkeit einhergeht. Wir können zeigen, dass sich beide Extreme als nützlich erweisen können und nur ein Zustand dazwischen (sozusagen nichts Ganzes und nichts Halbes) einhergeht mit einem geringen innovativen Verhalten. Auch auf der Teamebene scheint die Achtsamkeit von Bedeutung zu sein: Achtsame Teams sind innovativer als weniger achtsame; zusätzlich sind Mitarbeitende in achtsameren Teams zufriedener mit ihrem Team und weisen eine höhere psychologische Sicherheit auf als Mitarbeitende in weniger achtsamen Teams.

Diese Ergebnisse werden wir in unserem Arbeitsbericht ausführlicher diskutieren und im letzten Kapitel auch mögliche Implikationen für die Praxis aufzeigen.

# Inhaltsverzeichnis

1	Achtsamkeit .....	5
	Was ist das überhaupt?	
2	Nur einer dieser Trends? .....	7
	Die Auswirkungen von Achtsamkeit in bisherigen Studien	
3	Unsere Studie .....	8
	Datenerhebung in der Schweiz	
4	Achtsamkeit in der Praxis .....	11
	Reden wir über dasselbe?	
5	Individuelle Achtsamkeit .....	13
	Gut, schlecht - wer weiss?	
6	Achtsamkeit im Team .....	15
	Gemeinsam achtsam	
7	Praxisimplikationen .....	19
8	Ausblick .....	21
9	Literaturverzeichnis .....	22

# Achtsamkeit

## Was ist das überhaupt?

Grundsätzlich geht es bei der Achtsamkeit um drei Elemente: Aufmerksamkeit, Gegenwart und eine nicht-wertende Haltung. All das, was im Hier und Jetzt geschieht, steht im Zentrum der Aufmerksamkeit und wird bewusst wahrgenommen ohne (als gut, schlecht, zu leise, zu laut, usw.) bewertet zu werden.

In der wissenschaftlichen Forschung wird individuelle Achtsamkeit meist nach den Definitionen von Brown und Ryan (2003), Bishop et al. (2004) und Kabat-Zinn (2003) definiert. Nach Kabat-Zinn (2003, S. 145) ist «Achtsamkeit das Bewusstsein, das entsteht, wenn man absichtlich, im gegenwärtigen Moment und ohne Vorurteile auf die Entfaltung der Erfahrung von Moment zu Moment achtet». Brown, Ryan, und Creswell (2007, S. 212) definieren Achtsamkeit als «rezeptive Aufmerksamkeit und Bewusstsein für aktuelle Ereignisse und Erfahrungen». Bishop et al. (2004, S. 234) haben eine Prozesssicht auf Achtsamkeit und beschreiben diese als «einen Prozess der Aufmerksamkeitsregulierung, um eine Qualität des nicht arbeitsbezogenen Bewusstseins für die aktuelle Erfahrung und eine Qualität der Beziehung zur eigenen Erfahrung innerhalb einer Orientierung von Neugierde, erfahrungsmäßiger Offenheit und Akzeptanz zu schaffen». Diese Definitionen klingen komplexer als sie vielleicht sind. Vereinfacht ausgedrückt geht es schlicht um die nicht-wertende Aufmerksamkeit dem aktuellen Moment gegenüber.

In den obigen Definitionen gibt es einige kleine Unterschiede, auf die wir kurz eingehen möchten. Brown und Ryan (2003) bezeichnen Achtsamkeit als eine Eigenschaft, die sowohl zwischen als auch innerhalb von Personen variiert. Kabat-Zinn (2003) bezeichnet Achtsamkeit metaphorisch als einen Muskel, den jeder Mensch - in unterschiedlicher Ausprägung - hat. Er betont, dass Achtsamkeit eine kognitive Fähigkeit ist, die einem Menschen mehr und einem anderen Menschen weniger gegeben ist, aber bei jeder Person durch Training verbessert werden kann. Achtsamkeit kann daher im Allgemeinen von zwei Seiten betrachtet werden (Kiburz, Allen, & French, 2017): Zum einen als eine Art Persönlichkeitseigenschaft, die sich zwischen Personen, aber auch situationsabhängig innerhalb einer Person, unterscheidet (Brown & Ryan, 2003; Dane, 2011) oder zum anderen als eine kognitive Fähigkeit, die durch verschiedene Techniken trainiert werden kann (Kabat-Zinn, 2003).

Es ist wichtig Achtsamkeit von anderen Konzepten abzugrenzen. Achtsamkeit ist nicht gleichbedeutend mit dem Konzept der Konzentration, da man bei der Konzentration den Geist auf einen einzigen Reiz fokussiert, während in der Achtsamkeit der Fokus auf dem Strom der Reize liegt (Baer, 2003). Auch andere Aufmerksamkeitszustände sind abzugrenzen. Zu nennen sind hier z. B. Absorption und Flow-Zustände. Diese lassen sich entsprechend ihrer Aufmerksamkeitsbreite oder Spanne und der Orientierung auf den Moment unterscheiden (Dane, 2011). Auf der anderen Seite des Aufmerksamkeitspektrums befinden sich das sogenannte «Gedankenwandern» oder «Tagträumen» (Mrazek, Smallwood, & Schooler, 2012) sowie das kontrafaktische Denken oder Fantasieren (Dane, 2011). Aber nicht nur andere Zustände lassen sich leicht mit Achtsamkeit verwechseln. Achtsamkeit wird häufig fälschlicherweise mit Meditation gleichgesetzt, ist aber nicht dasselbe wie Meditation oder meditieren. Die Meditation, z. B. die Achtsamkeitsmeditation, ist ein gutes, aber eben lediglich *ein* Tool bzw. eine Möglichkeit, um die Achtsamkeit zu trainieren. Es gibt neben der klassischen Meditation, in der das eigene Atmen beachtet wird oder Worte bzw. Sätze (Mantras) wiederholt werden, unzählige weitere

Methoden, um die eigene Achtsamkeit zu trainieren. Eine einfache (aber wirksame) Übung lässt sich bereits während einfacher täglicher Tätigkeiten praktizieren. Es reicht hierfür, beim Duschen, beim Spülen von Geschirr, beim Sprechen oder beim Laufen ganz bei der Sache zu sein (Kabat-Zinn, 2003): Wenn ich dusche, dann dusche ich, wenn ich spüle, dann spüle ich usw. Im Gegensatz zu: Wenn ich dusche, denke ich an das Geschirr, das ich noch spülen muss und beim Spülen, denke ich daran, was ich meinem Partner noch erzählen muss und wenn ich etwas erzähle, denke ich schon daran, dass ich loslaufen muss. Bei der Achtsamkeit geht es im Grunde einfach darum, zu sein.

Wie würde sich eine achtsame gegenüber einer weniger achtsamen Person also zeigen? Eine achtsame Person würde – gemäss den oben genannten Definitionen – bewusst innere Reize (z. B. Gedanken, Gefühle) und äussere Reize (z. B. Geräusche, Gerüche) so erkennen, wie sie den Tatsachen zufolge sind. Ein Gedanke würde als Gedanke identifiziert, der in der eigenen Realität entsteht und nicht unbedingt «richtig» oder «falsch» bzw. «wahr» sein muss. Das zeigt schon, dass achtsame Personen die wahrgenommenen Reize nicht bewerten, sondern die Dinge, so wie sie geschehen, einfach wahrnehmen. Stellen Sie sich als Beispiel vor, dass Sie eine Person sprechen hören. Die Stimme erinnert Sie an jemanden, z. B. eine Lehrperson, die nicht sonderlich freundlich zu Ihnen war. Als achtsame Person würden Sie erkennen, dass in Ihnen vielleicht ein unangenehmes Gefühl aufkommt, sie würden aber auch erkennen, dass es sich einfach um ein Gefühl zu dieser Stimme handelt und nicht um einen Fakt, dass auch diese Person – die lediglich eine ähnliche Stimme hat – unfreundlich zu Ihnen ist. Sie würden also dieses Gefühl als ein Gefühl wahrnehmen und die Person und die Situation weder be- noch verurteilen. Als weniger achtsame Person könnte es Ihnen passieren, dass Ihnen die Person sofort unsympathisch ist, Sie gestresst werden, die Stimme als zu laut oder zu gestresst einstufen und vielleicht schlecht über die Person anfangen zu sprechen oder sie sogar beleidigen. In diesem Fall wäre wohl noch ein bisschen Luft nach oben, was das Training der eigenen Achtsamkeit angeht.

## Nur einer dieser Trends?

### Die Auswirkungen von Achtsamkeit in bisherigen Studien

Verschiedene Studien belegen, dass Achtsamkeitsinterventionen (z. B. Achtsamkeits-basierte Stress-Reduktions – Programme, MBSR (engl. mindfulness-based stress reduction), Kabat-Zinn, 2003) positive Auswirkungen auf die physische und psychische Gesundheit sowie auf kognitive und affektive Aspekte (z. B. Reduzierung von Grübeleien) haben. Besonders interessant für die Unternehmenspraxis ist, dass auch Zusammenhänge zwischen der individuellen Achtsamkeit und verschiedenen Leistungsergebnissen gezeigt werden können. Die individuelle Achtsamkeit wird unter anderem positiv mit der Arbeitsleistung in dynamischen Arbeitsumgebungen (Dane & Brummel, 2014), dem erhöhten Arbeitseinsatz (Malinowski & Lim, 2015), einer ausgeglichenen Work-Life-Balance (Allen & Kiburz, 2012) und der Kreativität (Lebuda, Zabelina, & Karwowski, 2016) in Verbindung gebracht. Darüber hinaus spielt Achtsamkeit auch eine wichtige Rolle für das Wohlbefinden von Führungspersonen (Roche, Haar, & Luthans, 2014). Neben vielen weiteren positiven Effekten, die mit Achtsamkeit verbunden sind, ist die Forschung zu den Mechanismen dahinter, warum die Achtsamkeit diese positiven Effekte zeigt, noch nahezu in den Startlöchern. Man schreibt die positiven Wirkungen aber vor allem einer verbesserten Selbstregulation von Gedanken, Gefühlen und Verhalten zu (Glomb, Duffy, Bono, & Yang, 2011). Zusätzlich geht man davon aus, dass Achtsamkeitstrainings langfristig gewisse neuronale Fähigkeiten verändern; kurzfristig verändern solche Trainings, wie sie vor allem in organisatorischen Umgebungen eingesetzt werden, aber hauptsächlich Überzeugungen oder den Glauben darüber, wie Informationen in unserem Geist verarbeitet werden und erzielen deshalb positive Effekte (Kudesia, 2017).



## Unsere Studie

### Datenerhebung in der Schweiz

Obwohl es in der Achtsamkeitsforschung bereits sehr viele, wichtige Erkenntnisse gibt, haben wir festgestellt, dass es noch spannende, unbeantwortete Fragen sowohl auf individueller aber vor allem auf Team-Ebene gibt. Um diese Fragen zu beantworten, haben wir eine umfassende Datenerhebung durchgeführt. Im Frühling 2018 wurden Einladungen per Post an zahlreiche Schweizer Unternehmen gesendet und wir konnten mit grosser Freude feststellen, dass das Thema Achtsamkeit und vor allem Achtsamkeit in Teams, auf grosses Interesse stösst, sodass wir uns sehr über eine rege Teilnahme an unserer online-Umfrage freuen konnten. Für eine Generalisierbarkeit der Resultate war es wünschenswert, dass verschiedene Teams aus Unternehmen aus verschiedensten Industriezweigen an unserer Studie teilnehmen. Aus diesem Grund gab es für die Teilnahme an unserer Studie keine Anforderungen bezüglich der Art des Teams, der Grösse des Teams oder dem Industriezweig, in welchem sich das Unternehmen bewegt. Es war lediglich notwendig, dass sich ein ganzes Team an der Umfrage beteiligt, d. h. mindestens zwei Personen, welche in dieser Konstellation auch tatsächlich zusammenarbeiten und eine gemeinsame Führungskraft haben. An der Umfrage haben Teammitglieder, TeamleiterInnen und externe ManagerInnen teilgenommen. Die TeamleiterInnen arbeiten hierbei – im Gegensatz zu den externen ManagerInnen – operativ im Team mit. Insgesamt bestand unser Datensatz zu 78.6 % aus Teammitgliedern und zu 21.4 % aus Teamleiterinnen und Teamleitern. Die Studie beinhaltet Daten von insgesamt 565 Individuen, welche auf 136 Teams aufgeteilt sind. Zusätzlich zu den 565 Individuen, welche in Teams arbeiten, haben 73 externe ManagerInnen eine verkürzte Form des Fragebogens ausgefüllt, um die Teams von aussen zu beurteilen. Das Ziel der quantitativen Studie war es, Zusammenhänge zwischen der Achtsamkeit (sowohl auf individueller als auch auf Team-Ebene) und verschiedenen Verhaltensweisen und anderen Konsequenzen zu analysieren.

Unsere Fragen wurden zu 63 % von Frauen beantwortet. Im Durchschnitt waren die TeilnehmerInnen innerhalb der Stichprobe 38 Jahre alt. Die teilnehmenden Personen haben im Durchschnitt 4.7 Jahre im aktuellen Team gearbeitet. In ihrem aktuellen Job arbeiteten die TeilnehmerInnen im Durchschnitt seit 9.7 Jahren. Bezüglich der Art des Teams, bestand unsere Stichprobe zu 86.5 % aus klassischen Arbeitsteams, zu 8.3 % aus Projektteams, zu 4.6 % aus parallelen Teams und zu 2.8 % aus Top-Management-Teams. Insgesamt waren 13.5 % der Teams virtuelle Teams (also Teams, bei denen die

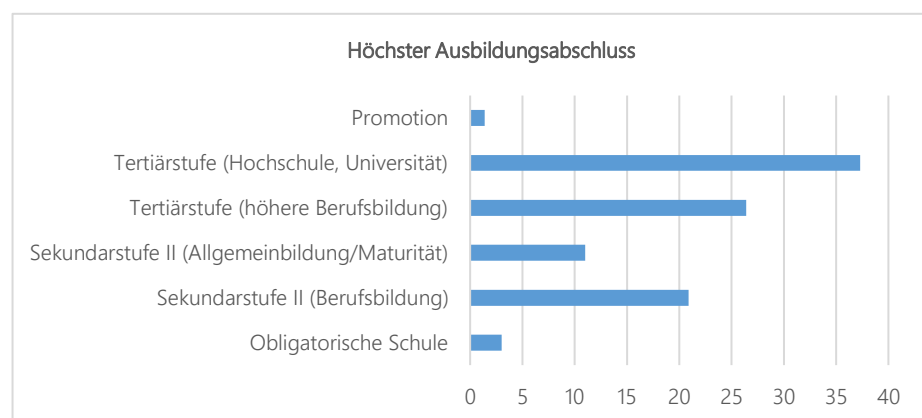


Abbildung 1 Höchster Ausbildungsabschluss

Mehrheit der Kommunikation über virtuelle Medien erfolgt und die Teammitglieder an unterschiedlichen Stützpunkten arbeiten). In Abbildung 1 sieht man die Verteilung der Personen nach Ausbildungsabschluss. Hier wird deutlich, dass Personen mit Hochschul-/Universitätsabschluss die grösste Gruppe unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern darstellt (37.7 %).

Als sehr interessant erweist sich auch die Analyse der Branchen, in denen die teilnehmenden Unternehmen tätig sind. In Abbildung 2 sieht man, dass das grösste Feld dem Gesundheits- und Sozialwesen zugeschrieben werden kann; eine weitere grosse Gruppe der TeilnehmerInnen ist im Finanz- und Versicherungsdienstleistungs-Sektor aktiv. Insgesamt kann man allerdings sagen, dass die Stichprobe einen breiten Überblick über verschiedene Branchen bietet.

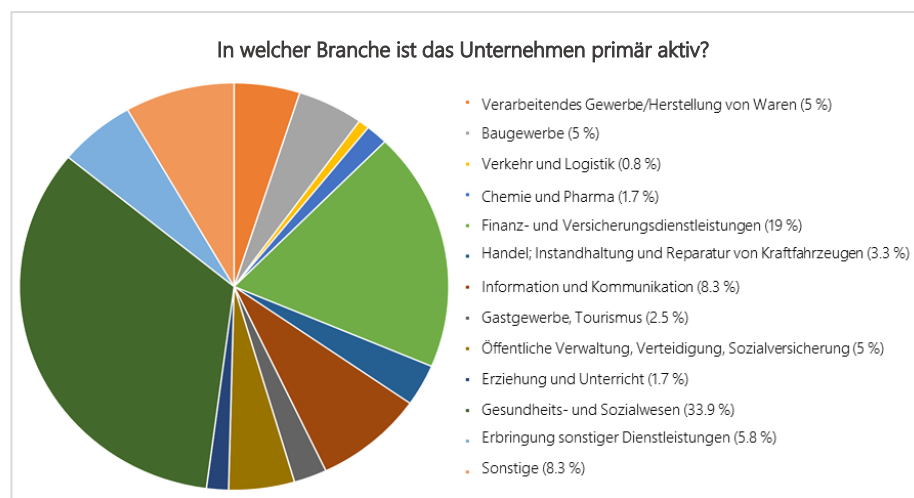


Abbildung 2 Branchenaufteilung

Neben der online-Umfrage wurden zusätzlich Daten anhand qualitativer Tiefeninterviews erhoben. Einige Teams haben uns die Möglichkeit gegeben zu Ihnen ins Unternehmen zu kommen und Ihnen, in einem etwa einstündigen Gespräch, Fragen zu stellen. Obwohl mit einer quantitativen Studie (durch Fragebögen) zwar sehr gut Zusammenhänge zwischen Variablen aufgezeigt werden können, benötigt man für die Erklärungen dieser Zusammenhänge, das heisst die Hintergründe oder die Mechanismen hinter diesen Zusammenhängen, qualitative Daten. Das Ziel der qualitativen Erhebung war es also, herauszufinden, *warum* und *wie* sich gewisse Dinge in einem Team entwickelt haben (oder eben nicht). Für diese «warum» und «wie» Fragen muss man genauer Nachhaken oder lässt die teilnehmenden Personen ihre Eindrücke relativ offen und genau erklären. Hier geht es häufig auch mehr um Wahrnehmungen und Einschätzungen, als dies in quantitativen Studien üblich ist.

Wir möchten Ihnen im Folgenden aufzeigen, wie es um die Achtsamkeit in Schweizer Unternehmen steht (Kapitel 4). Das heisst, wir möchten Ihnen einen kurzen Einblick in unsere Interviews geben und zeigen: Was verstehen die teilnehmenden Personen eigentlich unter Achtsamkeit? Zusätzlich präsentieren wir erste Ergebnisse aus unseren quantitativen Daten und fragen uns hier: Überwiegt der Anteil an Personen, welche schon ein Achtsamkeitstraining absolviert haben oder gibt es noch «Luft nach oben», was das Achtsamkeitstraining angeht?

Danach (Kapitel 5) möchten wir Ihnen erste Ergebnisse auf individueller Ebene vorstellen. Das heisst, wir haben uns, auf der Ebene der einzelnen Personen und für das Unternehmen in dem sie arbeiten, gefragt: Ist mehr Achtsamkeit wirklich immer besser als weniger? Klären möchten wir diese Frage unter anderem in Bezug auf das Innovationsverhalten von Angestellten und eben deren persönlicher Achtsamkeit.

Letztlich (Kapitel 6) möchten wir Ihnen erste Ergebnisse über die Achtsamkeit von Teams aufzeigen. Hierfür begeben wir uns also eine «Ebene höher» und sprechen nicht mehr von einzelnen Personen, sondern anerkennen die heutzutage sehr häufige Team-Struktur in Unternehmen.

# Achtsamkeit in der Praxis

## Reden wir über dasselbe?

Auf wissenschaftlicher Ebene ist geklärt, wie Achtsamkeit definiert ist. Aber was verstehen Nicht-Wissenschaftler im «echten» Leben darunter? Hierzu wollen wir zunächst beleuchten, was unsere teilnehmenden Personen unter Achtsamkeit verstehen. Dieser Einblick soll Ihnen aufzeigen, wie ähnlich die theoretischen Definitionen (s. Kapitel 1) und das Verständnis in der Praxis sind und Sie dazu anregen, kurz innezuhalten und sich zu fragen, «was bedeutet Achtsamkeit für mich?».

Unsere Frage an die teilnehmenden Personen war: Was bedeutet Achtsamkeit für Sie?

---

«Ja, also für mich ist Achtsamkeit, dass man auf sich selbst Acht gibt, auf seinen Körper, auf seine Psyche und auch die Umwelt wahrnimmt.»

«In einem Satz: Im Moment sein, in dem ich gerade bin. Das ist für mich das, das ich darunter verstehe. Eben nicht schon wieder fünf Gedanken weiter, sondern einmal schauen was ist jetzt gerade, was ist jetzt gerade aktuell bei mir, bei meinem Gegenüber und Achtsamkeit hat für mich auch ein bisschen mit Langsamkeit, nicht Langsamkeit, mit Gemächlichkeit zu tun.»

«Für mich ist achtsam halt einfach, mir kommen immer Brombeeren in den Sinn, die man halt achtsam essen soll und möglichst lange auf der Zunge zergehen lassen soll. Dabei ist es ja nur so ein kleines Beerchen, also einfach so symbolisch, den Moment einmal geniessen, einmal einen Gang zurückschalten und für sich etwas Gutes zu tun. Oder vor allem einfach wirklich bewusst den Moment erleben und nicht schon wieder zu überlegen was muss ich noch alles machen oder was hätte ich noch alles sollen, sondern einfach mal sein und geniessen oder sein und atmen. Ruhig, eine Ruhe reinbringen. Genau, das ist für mich achtsam.»

«Ja also unter Achtsamkeit verstehe ich einfach, dass man, wie es schon sagt, achtsam ist und vielleicht auch merkt, wenn es jemandem nicht gut geht, wenn jemand im Stress ist, einfach so. Das verstehe ich darunter.»

---

Unsere Schlussfolgerung aus diesen Beschreibungen ist, dass wir in der Theorie und der Praxis über dasselbe reden, wenn es um Achtsamkeit geht und demnach ein gutes Verständnis zu diesem Thema vorliegt. Es geht also konkret um die Aufmerksamkeit, um das «Acht geben» auf den Moment, das Sein (im Gegensatz zum ständigen Tun) und gleichzeitig geht es auch um das Wahrnehmen des Gegenübers und das Dasein für dieses Gegenüber.

Die drei untenstehenden Abbildungen zeigen nun, ob die teilnehmenden Personen ( $n = 565$  Personen) sich bisher schon mit Achtsamkeit auseinandergesetzt haben. Die Zahlen auf der y-Achse stellen dabei die Häufigkeiten dar, nicht die Prozentsätze. Abbildung 3 zeigt, dass 33.6 % ( $n = 190$ ) der TeilnehmerInnen Erfahrung mit Achtsamkeit oder mit Achtsamkeitsmeditation haben. Diejenigen Personen, die diese Frage mit «Ja» beantworteten, haben im Anschluss weitere Fragen gestellt bekommen; aus diesem Grund tauchen in Abbildung 4 und 5 weniger Personen auf als in Abbildung 3. Aus der Analyse dieser Fragen ergibt sich, dass 11 % ( $n = 62$ ) der TeilnehmerInnen regelmässig meditieren und dass 14.3 % ( $n = 81$ ) bereits ein Achtsamkeitstraining absolviert haben. Das bedeutet, dass die Mehrheit der TeilnehmerInnen zwar keine Erfahrung mit Achtsamkeit hat, sich allerdings bereits 33.6 % der TeilnehmerInnen mit dem Thema beschäftigen. Ein Achtsamkeitstraining haben noch nicht sehr viele Personen besucht und auch nicht alle Personen meditieren regelmässig. Das bedeutet natürlich noch nicht zwangsläufig, dass die TeilnehmerInnen grundsätzlich unachtsam sind oder die Achtsamkeit überhaupt nicht trainieren. Der durchschnittliche Achtsamkeitswert (berechnet mit 565 TeilnehmerInnen) liegt bei 3.8 (gemessen mit einer Skala von 1 bis 5, wobei hier 1 die geringste und 5 die höchste Achtsamkeit darstellt). Diese Achtsamkeit wurde von jeder Person selbst eingeschätzt, da die Achtsamkeit als Persönlichkeitskonstrukt sehr schwer von aussen beurteilt werden kann und wenn, dann bräuchte es dafür einen geschulten Achtsamkeitsexperten.

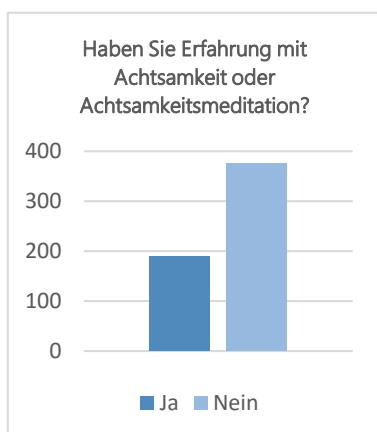


Abbildung 3 Achtsamkeitserfahrung

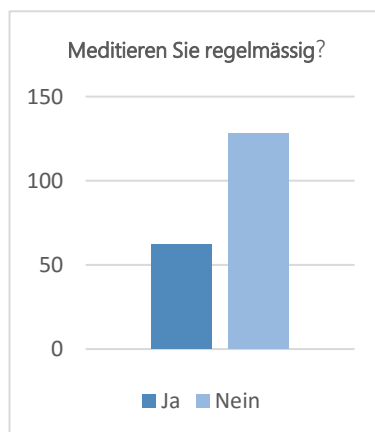


Abbildung 4 Meditationspraxis

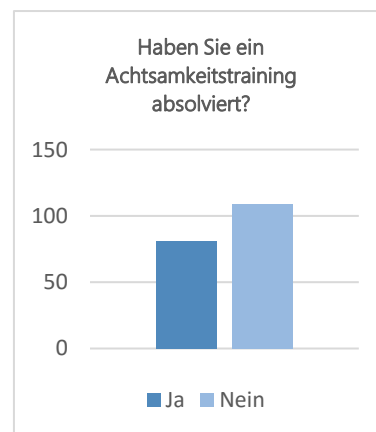


Abbildung 5 Achtsamkeitstraining

# Individuelle Achtsamkeit

## Gut, schlecht - wer weiss?

Wie im vorherigen Kapitel angedeutet, liegt der durchschnittliche Achtsamkeitswert von allen teilnehmenden Personen bei etwa 3.8. In der folgenden Grafik (Abb. 6) sehen Sie noch einmal die genaue Verteilung, um diesen Stichproben-Durchschnitt besser einschätzen zu können. Aus der Grafik kann man erkennen, dass die Mehrheit zwischen einem Wert von 3 und 4.5 liegt, wobei 1 die geringste Achtsamkeit und 5 die höchste Achtsamkeit angibt.

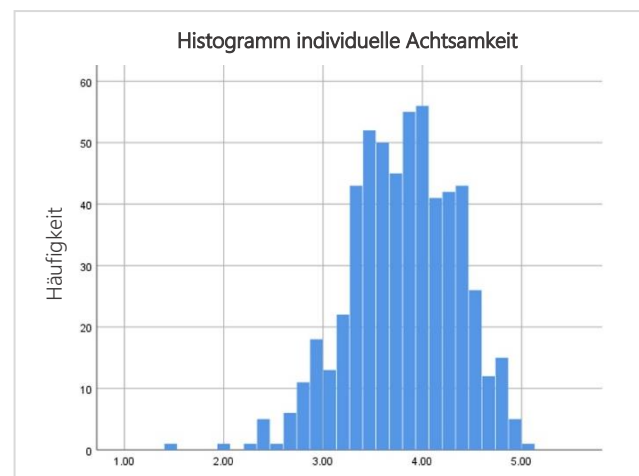


Abbildung 6 Verteilung der individuellen Achtsamkeit

Damit Sie sehen können, wie die individuelle Achtsamkeit gemessen wurde, listen wir am Ende dieses Kapitels die Fragen auf, welche wir dazu gestellt haben. Diese Fragen wurden bereits auf Deutsch validiert (Michalak, Heidenreich, Ströhle, & Nachtigall, 2008) und werden häufig in wissenschaftlichen Studien eingesetzt. Sie werden wahrscheinlich bemerken, dass diese Fragen alle negativ formuliert sind, sodass eine geringe Zustimmung zu den Fragen mehr Achtsamkeit ausdrückt.

Ähnlich wie andere Studien (z. B., Hülsheger, Alberts, Feinholdt, & Lang, 2013), zeigen auch unsere Daten, dass die individuelle Achtsamkeit sehr stark mit der Arbeitszufriedenheit korreliert. Obwohl wir aufgrund unserer Datenstruktur nicht beurteilen können was genau was beeinflusst, gehen wir davon aus, dass die individuelle Arbeitszufriedenheit durch Achtsamkeit beeinflusst wird und nicht umgekehrt. In Abgrenzung zur Zufriedenheit mit dem Team geht es hierbei um die generelle Zufriedenheit mit dem Job. Die Arbeitszufriedenheit wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur sehr häufig untersucht, da sie als zentrale Erfolgsvariable gilt (mehr über die Verbindung von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung unter Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001). Das bedeutet: Ist die Arbeitszufriedenheit hoch, geht man davon aus, dass die Leistungen der Mitarbeitenden ebenfalls höher sind.

Ein weiteres, sehr interessantes Ergebnis aus unserer Umfrage ist der Zusammenhang der individuellen Achtsamkeit mit der Kündigungsabsicht. Aus der populärwissenschaftlichen Literatur lässt sich manchmal vermuten, dass eine höhere Achtsamkeit der Mitarbeitenden dazu führen kann, dass sie sich bewusst werden, im falschen Beruf oder im falschen Unternehmen zu sein. Das heisst, man nimmt hier an, dass achtsame Mitarbeitende oder eben achtsamer werdende Mitarbeitende eher kündigen, um sich z. B.

Arbeitszufriedenheit

Intention zu kündigen

selbst zu verwirklichen. Unsere Daten unterstützen diese Meinung nicht: Achtsame Mitarbeitende haben weniger Absicht zu kündigen (der Zusammenhang ist also negativ). Da man auch hier davon ausgeht, dass die Intention zu kündigen eine Verhaltensvariable darstellt, nehmen wir an, dass die Achtsamkeit eher die Intention zu kündigen beeinflusst als umgekehrt. In unseren Daten zeigt sich, dass dieser Einfluss negativ ist. Zusammenfassend machen unsere Ergebnisse auch deshalb Sinn (und sind auch in Einklang mit der wissenschaftlichen Literatur, (z. B., Dane & Brummel, 2014), da Mitarbeitende, welche – alles in allem – zufrieden mit ihrem Job sind, wohl auch weniger die Intention haben, diesen zu verlassen.

### Individuelles

### Innovationsverhalten

Wir haben uns letztlich auf der individuellen Ebene noch für den Zusammenhang zwischen der individuellen Achtsamkeit und dem individuellen Innovationsverhalten interessiert, da Innovationen zunehmend wichtig für den Fortbestand von Unternehmen werden (z. B., de Groote & Schell, 2018). Viele von uns kennen vielleicht einerseits die Momente, in denen Sie gute Einfälle hatten und sich eben gerade nicht auf das zu lösende Problem fokussiert haben, sondern mit den Gedanken eigentlich ganz irgendwo anders waren. Das heisst, gerade weil Sie sich abgelenkt haben oder an etwas völlig anderes gedacht haben, ist Ihnen *die* Lösung eingefallen, hatten Sie *die* Idee. Andererseits wird in der Achtsamkeitsforschung dafür plädiert, dass ein ruhiger Geist auch ein kreativer Geist ist. Also, was nun? Wir haben diese Frage genauer unter die Lupe genommen und unsere ersten Analysen zeigen, dass sowohl eine geringe als auch eine sehr hohe Achtsamkeit positiv für das individuelle Innovationsverhalten sein können; nicht aber ein moderates, mittelmässiges Niveau an Achtsamkeit. Das würde also erste Hinweise darauf geben, dass eine geringe Achtsamkeit – neben einer sehr hohen Achtsamkeit – unter gewissen Umständen in einem Unternehmen auch positiv sein kann. Wichtig ist, dass diese Aussage nur auf das Innovationsverhalten bezogen werden sollte; im Allgemeinen kann man jedoch davon ausgehen, dass mehr Achtsamkeit immer besser ist als weniger (Kabat-Zinn, 2003). Wir diskutieren die Implikationen dieser Ergebnisse noch genauer in Kapitel 7.

Nr.	Fragen zur individuellen Achtsamkeit
1	Ich könnte ein Gefühl haben und mir dessen erst irgendwann später bewusst werden.
2	Ich zerbreche oder verschütte Dinge aus Achtlosigkeit, ohne den Dingen Aufmerksamkeit zu schenken oder weil ich an anderes denke.
3	Ich finde es schwierig, auf das konzentriert zu bleiben, was im gegenwärtigen Augenblick passiert.
4	Ich neige dazu, schnell zu gehen, um dorthin zu kommen, wo ich hingeh, ohne darauf zu achten, was ich unterwegs erlebe.
5	Ich neige dazu, Gefühle körperlicher Anspannung oder Unwohlsein nicht wahrzunehmen, bis sie meine Aufmerksamkeit vollständig in Anspruch nehmen.
6	Ich vergesse den Namen einer Person fast sofort nachdem er mir erstmals gesagt wurde.
7	Es sieht so aus, als würde ich "automatisch funktionieren", ohne viel Bewusstsein für das, was ich tue.
8	Ich hetze durch Aktivitäten, ohne wirklich aufmerksam für sie zu sein.
9	Ich bin so auf das Ziel konzentriert, das ich erreichen möchte, dass ich den Kontakt dazu verliere, was ich hier und jetzt tue, um dieses Ziel zu erreichen.
10	Ich erledige Aufträge oder Aufgaben automatisch, ohne mir bewusst zu sein, was ich tue.
11	Ich bemerke, wie ich jemandem nur mit einem Ohr zuhöre, während ich gleichzeitig etwas anderes tue.
12	Ich fahre zu Orten wie von einem "Autopiloten" gesteuert und frage mich dann, wie ich dorthin gekommen bin.
13	Ich bemerke, dass ich gedankenverloren der Zukunft oder der Vergangenheit nachhänge.
14	Ich merke, wie ich Dinge tue, ohne auf sie zu achten.
15	Ich esse eine Kleinigkeit, ohne mir bewusst zu sein, dass ich esse.

Tabelle 1 Achtsamkeitsmessung (Brown & Ryan, 2003; Michalak et al., 2008)

# Achtsamkeit im Team

## Gemeinsam achtsam

Im Vergleich zu den in Kapitel 1 erwähnten Perspektiven, die auf der buddhistischen Philosophie der Achtsamkeit beruhen und auf die wir uns im vorangehenden Kapitel bezogen haben, entstand in der Wissenschaft zusätzlich eine weitere Strömung; eine eher «westliche Perspektive» der Achtsamkeit. Wissenschaftler begannen, Achtsamkeit aus einer kollektiven Perspektive zu betrachten und untersuchten Achtsamkeit auf organisatorischer Ebene. Sie bezeichneten die Forschung dazu als achtsame Organisation oder organisatorische Achtsamkeit (Weick und Sutcliffe, 2006; Vogus und Sutcliffe, 2012). Erst kürzlich haben Yu und Zellmer-Bruhn (2018) Achtsamkeit in der Teamforschung eingeführt und sie als einen Zustand definiert, welcher nach einer gewissen Zeit und Art der Zusammenarbeit in einem Team entstehen kann. Auf diese Weise haben sie ein Bindeglied zwischen individueller und organisationaler Achtsamkeit geschaffen, wobei sowohl die Team- als auch die organisatorische Achtsamkeit als kollektive Konstrukte betrachtet werden können (Abbildung 7). Die Team-Achtsamkeit wurde definiert als «eine gemeinsame Überzeugung der Teammitglieder, dass Teaminteraktionen durch Bewusstsein und Aufmerksamkeit für aktuelle Ereignisse und durch erfahrbare, wertfreie Verarbeitung von Erfahrungen innerhalb des Teams gekennzeichnet sind» (Yu und Zellmer-Bruhn, 2017, 6). Einfacher ausgedrückt könnte man sagen, dass die Team-Achtsamkeit gekennzeichnet ist durch ein geteiltes Bewusstsein für Erfahrungen im Team, und dadurch, dass diese Erfahrungen auch nicht gewertet werden. Grundsätzlich unterscheidet sie sich von der individuellen Achtsamkeit dadurch, dass man nicht «nur» das Individuum, sondern eben das Team als eine Einheit betrachtet.

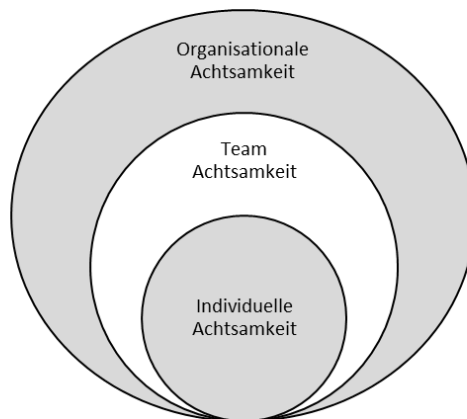


Abbildung 7 Verschiedene Analyseebenen

Man geht bei der Team-Achtsamkeit also davon aus, dass auch ein Team als solches eine eigene Persönlichkeit entwickeln und dass es demnach eben auch durch Achtsamkeit gekennzeichnet sein kann. Die Beachtung des Teams und damit der Team-Achtsamkeit ist deshalb von so grosser Bedeutung, da sich viele Unternehmen mittlerweile auf Team-Basis strukturieren. Das heisst, Teams sind *die* zentralen Bausteine im Unternehmen (z.B., Kozłowski & Bell, 2003). Dies lässt die Forschung leider häufig völlig ausser Acht. Wir möchten diese Lücke füllen, indem wir in der Achtsamkeitsforschung die Team-Ebene mitberücksichtigen.



Für Sie als Leser oder Leserin ist es nun wahrscheinlich von besonderer Bedeutung, was die Team-Achtsamkeit einem Unternehmen überhaupt bringt. In der ersten Studie zu Achtsamkeit in Teams im Jahr 2018 haben Yu und Zellmer-Bruhn (2018) herausgefunden, dass die Team-Achtsamkeit mit Beziehungskonflikten in Teams negativ in Zusammenhang steht. Beziehungskonflikte sind Konflikte, welche sich nicht auf die Aufgaben des Teams, sondern auf die Personen im Team beziehen. Diese Konflikte werden als besonders hinderlich betrachtet, da sie nicht konstruktiv sind (z. B., Dreu & Weingart, 2003). Des Weiteren wurde entdeckt, dass sich Aufgabenkonflikte und Beziehungskonflikte in Teams mit hoher Achtsamkeit nicht gegenseitig verstärken (Yu & Zellmer-Bruhn, 2018). Das heisst, die Team-Achtsamkeit kann als wichtige Variable verstanden werden, was Konflikte in Teams anbelangt. Das ist nicht nur für alle Personen die im Team arbeiten wichtig, Beziehungskonflikte hängen auch sehr stark mit einer geringeren Zufriedenheit und einer schlechteren Teamleistung zusammen (Dreu & Weingart, 2003).

Da diese ersten Ergebnisse sehr vielversprechend aussehen, es neben dieser Studie allerdings bisher keine weiteren Erkenntnisse zur Team-Achtsamkeit gibt, haben wir uns in unserer Studie auch diesem Thema gewidmet. Zu allererst haben wir uns gefragt, ob wir die ersten spannenden Ergebnisse von Yu und Zellmer-Bruhn (2018) bestätigen können, indem wir analysieren, ob die Team-Achtsamkeit positive Zusammenhänge mit wichtigen Aspekten in einem Team zeigt. Da es auch für Teams zunehmend wichtig wird, sich innovativ zu verhalten, um in einer sich ändernden Umwelt effektiv zu bleiben (Dreu, 2002), haben wir uns wieder der Innovation gewidmet. Die *Team-Innovation* wird nicht als reine Verhaltensvariable, sondern auch als Leistungsnachweis betrachtet. Wir argumentieren, dass achtsame Teams nicht sofort etwas als richtig oder falsch klassifizieren und experimentierfreudiger sind als weniger achtsame Teams und dass dementsprechend die Team-Achtsamkeit wichtig für Innovationen im Team sein könnte. Unsere ersten Ergebnisse lassen hier tatsächlich einen positiven Zusammenhang vermuten.

---

#### *Innovation*

Neben der Team-Innovation wollten wir aber insbesondere auch affektive, gefühlsbedingte Variablen analysieren. Obwohl dies nach sehr weichen Faktoren klingt, weiss man, dass solche Variablen sehr viel konstruktives, schöpferisches Potential haben und deshalb Beachtung verdienen. Da die Team-Achtsamkeit bereits sehr wertvolle Hinweise in der Konfliktforschung geliefert hat (Yu & Zellmer-Bruhn, 2018), wollten wir uns einer «positiven» Variable annehmen, nämlich dem *Team-Zusammenhalt*. Der Team-Zusammenhalt drückt eine Zugehörigkeit zum Team aus, mit dem Ziel, seine eigenen sozialen Bedürfnisse zu stillen und gleichzeitig die Ziele des Teams zu erreichen (z. B., Festinger, 1950; Hoegl & Gemuenden, 2001; Mullen & Copper, 1994). Hier wurden Fragen beantwortet wie z. B. «Ich habe ein Gefühl der Zugehörigkeit zu meinem Team» (Sargent & Sue-Chan, 2001; van den Bossche, Gijssels, Segers, & Kirschner, 2006). Auch hier zeigen unsere Daten erste spannende Ergebnisse: die Team-Achtsamkeit hängt positiv mit dem Team-Zusammenhalt zusammen. Dies lässt also vermuten, dass die Team-Achtsamkeit sowohl wichtig für die Innovationsfähigkeit sein könnte als auch für «ein gutes Gefühl» im Team, was mit dem Erreichen von Zielen zu tun hat.

---

#### *Zusammenhalt*

Neben dem Zusammenhalt im Team, haben wir uns letztlich noch für den Zusammenhang mit der *psychologischen Sicherheit* interessiert. Die psychologische Sicherheit in einem Team drückt aus, inwiefern man in dem Team einen Fehler machen kann, ohne dass einem dieser nachgetragen wird, ob man im Team schwierige Themen vorbringen kann und ob man die anderen Mitglieder um Hilfe fragen kann, ohne sich schämen zu müssen (Edmondson, 1999). Die psychologische Sicherheit wird häufig auch von

---

#### *Psychologische Sicherheit*

der Presse aufgegriffen (z. B., Markus Diem Meier, 2015) und als *der* zentrale Schlüsselfaktor für den Erfolg eines Teams gesehen. Hier finden wir auch einen positiven Zusammenhang mit der Team-Achtsamkeit; dieser Zusammenhang fällt sogar noch einmal stärker aus, als die oberen Beziehungen.

Man könnte aus unseren ersten Ergebnissen also bereits schlussfolgern, dass achtsame Teams sowohl aus Leistungs- aber eben auch aus affektiven Gründen wünschenswert sind, da sich positive Zusammenhänge sowohl mit dem Innovationsverhalten eines Teams als auch mit dem Zusammenhalt im Team und der psychologischen Sicherheit des Teams zeigen. Abbildung 8 zeigt, dass es bedeutende Unterschiede in den drei, oben genannten Aspekten gibt, je nachdem ob das Team eine geringe (niedrige) oder eine hohe Team-Achtsamkeit aufweist. Für alle drei Aspekte sind diese Ergebnisse signifikant, das bedeutet, achtsame Teams weisen im Durchschnitt ein höheres Innovationsverhalten, eine höhere psychologische Sicherheit und einen höheren Zusammenhalt auf als unachtsame Teams. Alle Ergebnisse sind auf der Ebene des Teams zu interpretieren (d. h. Team-Innovation, psychologische Sicherheit im Team und Team-Zusammenhalt).

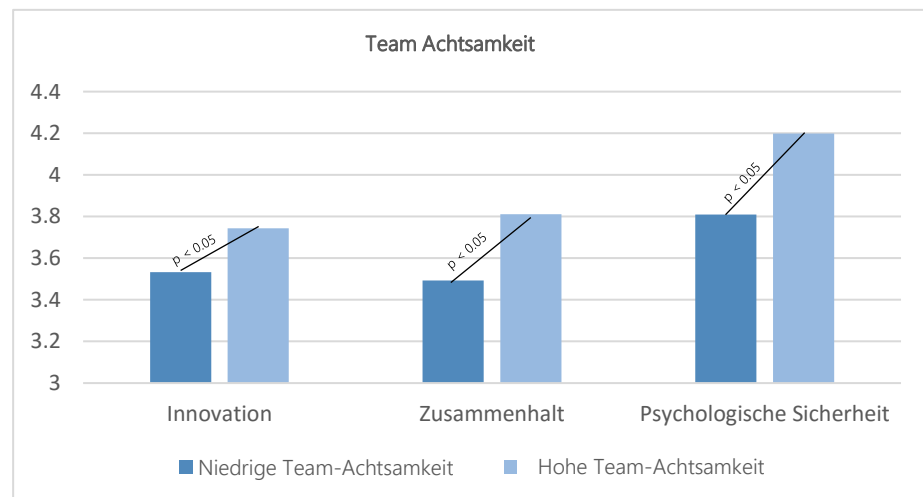


Abbildung 3 Auswirkungen von hoher vs. niedriger Team-Achtsamkeit

Neben diesen Zusammenhängen haben wir uns gefragt, wie es denn um die allgemeine Team-Achtsamkeit in den teilnehmenden Teams steht. Aus Datenschutzgründen können wir hier keine Angaben zu einzelnen, spezifischen Teams zeigen. Wir schauen uns deshalb Durchschnittswerte an, welche uns aber allgemein ein gutes Gesamtbild über unsere Stichprobe liefern.

Abbildung 9 kann man entnehmen, dass die durchschnittliche Team-Achtsamkeit bei 3.8 Punkten liegt. Eine 1 stellt in der Grafik den schlechtesten Wert dar (also die geringste Achtsamkeit), während die 5 den besten Wert darstellt (also die höchste Achtsamkeit). Die einzelnen teilnehmenden Personen haben ihre Wahrnehmung zur Achtsamkeit ihres Teams angegeben und wir haben diese Einschätzungen dann auf Team-Ebene aggregiert. Der Durchschnitt von 3.8 lässt schon erahnen, dass wir eine nach rechts-verschobene Verteilung haben. Das bedeutet, dass die Mehrheit der Teams sich irgendwo in der Mitte zwischen völliger Achtlosigkeit und perfekter Achtsamkeit befinden.

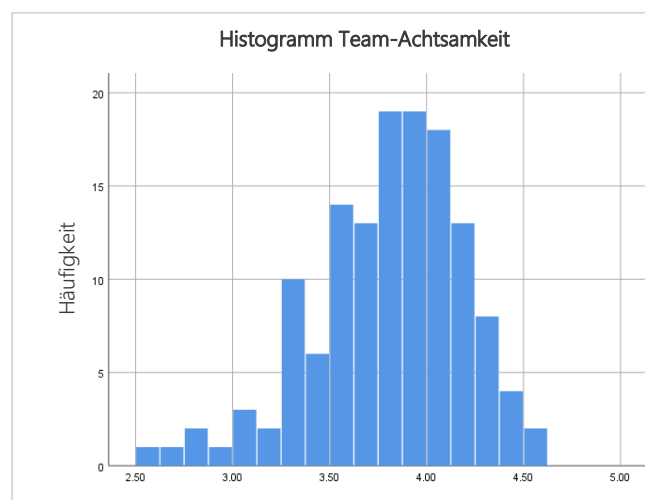


Abbildung 9 Verteilung der Team-Achtsamkeit

Als letzte, interessante Information für Sie möchten wir Ihnen noch den Zusammenhang zwischen der individuellen Achtsamkeit und der Team-Achtsamkeit aufzeigen. Bisherige Studien konnten hier zeigen, dass die individuelle Achtsamkeit und die Achtsamkeit des Teams sich unterscheiden und demnach die Team-Achtsamkeit mehr als die Summe der individuellen Achtsamkeit der einzelnen Personen ist (Yu & Zellmer-Bruhn, 2018). D. h. wir können davon ausgehen, dass die Team-Achtsamkeit uns noch einmal mehr Informationen liefert als die zusammengefasste individuelle Achtsamkeit.

## Praxisimplikationen

In diesem Kapitel möchten wir kurz darauf eingehen, wie Sie die in den letzten Kapiteln übermittelten Informationen in Ihrem Arbeits- oder Unternehmensalltag integrieren oder gebrauchen können.

*Achtsamkeit lässt sich  
trainieren*

Einerseits kann man sehen, dass Achtsamkeit ein Thema ist, welches sehr vielen Personen mittlerweile ein Begriff ist. Unsere Daten zeigen, dass viele Personen ihre Achtsamkeit (noch) nicht durch Meditation trainieren oder gezielt ein Training besucht haben. Oft fehlt dazu in einem Unternehmen oder neben dem Job vielleicht schlicht und einfach die Zeit. Man könnte nun aus unseren Ergebnissen schlussfolgern, dass die Achtsamkeit im Durchschnitt zwar relativ hoch ist und ein solches Training vielleicht gar keinen allzu grossen Zweck mehr erfüllt; wenn man allerdings unsere Ergebnisse aus der individuellen Innovationsstudie betrachtet, könnte genau hier «der Hund begraben» liegen, zumindest wenn es darum geht sich innovativ zu verhalten. Zusätzlich kann man sicherlich sagen, dass mehr Achtsamkeit immer besser ist als weniger, wenn es um das eigene Wohlbefinden geht. Das Gute daran ist, das möchten wir hier noch einmal betonen, dass der Grad der Achtsamkeit zwar zwischen verschiedenen Personen variiert, jeder jedoch mit relativ einfachen Mitteln seine eigene Achtsamkeit trainieren kann. Meditative Techniken zeigen hier bislang einen sehr grossen Erfolg (z. B., Creswell, 2017) aber man kann Achtsamkeits-Techniken auch sehr einfach in den Alltag integrieren (Kabat-Zinn, 2013). Dazu gibt es bereits genügend, auch deutschsprachige Literatur, mit Hinweisen, wie man sein Leben achtsam gestalten kann. Ursprünglich wurde das Achtsamkeitstraining (in Form von MBSR – Achtsamkeits-basierten Stress-Reduktions – Programmen) von Jon-Kabat Zinn in die westliche Welt eingebracht um Schmerzpatienten, bei denen sonst keine Therapie mehr Erfolge gezeigt hat, zu helfen. Mit Erfolg! Achtsamkeitsübungen helfen aber nicht nur kranken Menschen, sondern man geht davon aus, dass eigentlich jeder davon profitieren kann, auf die eine oder andere Weise (Chiesa & Serretti, 2009; Kabat-Zinn, 2003). Wir verweisen hier gerne auch auf Medien der Sternstunde Philosophie-Sendungen des SRF.

*Mehr Achtsamkeit – mehr  
Zufriedenheit und weniger  
Absicht zur Kündigung*

Auf individueller Ebene konnten wir bisherige Studienergebnisse bestätigen, indem wir einen positiven Zusammenhang zwischen der individuellen Achtsamkeit und der Zufriedenheit mit dem Job gefunden haben und eine negative Beziehung zwischen der Achtsamkeit und der Intention den Job zu kündigen. Beide Ergebnisse können unter anderem in Rekrutierungsprozessen im Unternehmen genutzt werden. Allerdings sollte man das vorhergehende Ergebnis nicht vergessen: Unzufriedene Mitarbeitende könnten eventuell von einem Achtsamkeitstraining profitieren. Wichtig ist diese Erkenntnis auch für unsere dritten Ergebnisse aus der individuellen Studie: Es kann einerseits für die Förderung von innovativem Verhalten in einem Unternehmen hilfreich sein, die Achtsamkeit der Angestellten in einem Unternehmen zu fördern. Andererseits kann es für manche Angestellten unter Umständen auch hilfreich sein, wenn man ihnen Raum gibt, sich auch einfach mal nicht zu fokussieren. Wichtig ist – zusammenfassend – dass man nicht sofort nach Beginn eines Achtsamkeitstrainings eine Auswertung macht, ob das Training jetzt auch wirklich etwas bringt oder nicht. Kurzfristig werden die Ergebnisse, im Hinblick auf das innovative Verhalten für das Unternehmen vielleicht sogar etwas schlechter. Bedeutsam sind diese Ergebnisse hauptsächlich auch deshalb, weil man bei der Achtsamkeit – wie auch bei vielen anderen

---

*Achtsamkeit sollte – trotz  
 allem - zu keinem neuen  
 Erfolgsziel im  
 Unternehmen  
 instrumentalisiert werden*

psychologischen Konstrukten – von einer Normalverteilung ausgeht. Das bedeutet, dass die Mehrheit der Personen ein moderates Niveau an Achtsamkeit haben wird. Genau das würde man, aus Innovationssicht in einem Unternehmen, aber genau *nicht* wollen. Wie wir mittlerweile schon einige Male angemerkt haben, ist das aber – und das ist wohl das Schönste an der Achtsamkeit – kein Grund zur Sorge: Man kann die Achtsamkeit ja trainieren! Man könnte nun allgemein kritisieren, dass diese Instrumentalisierung der Achtsamkeit letztlich nur dem Unternehmen zugutekommen soll. Wir möchten hier nicht zu weit ausholen, aber kurz anmerken, dass eine höhere Zufriedenheit und eben auch eine höhere Achtsamkeit, grundsätzlich keinen Schaden anrichten kann. Allerdings sollte man sich im Unternehmen darauf besinnen, dass eine Steigerung der Achtsamkeit nicht als «neues Erfolgsziel» gelten soll. Diese fälschliche Interpretation könnte nämlich dazu führen, dass das Achtsamkeitstraining zu einem weiteren Stressfaktor wird und das wäre für niemanden wünschenswert.

---

*Auch die Team-  
 Achtsamkeit zählt!*

Für die Unternehmenspraxis können wir mit unseren Daten zeigen, dass eine hohe Achtsamkeit auch auf Team-Ebene von grosser Bedeutung ist. Wir können feststellen, dass eben auch Teams mit hoher Achtsamkeit (die sogenannte Team-Achtsamkeit) sich deutlich von weniger achtsamen Teams unterscheiden; bezüglich des Innovationsverhaltens, der psychologischen Sicherheit im Team aber auch dem Zusammenhalt im Team. Da man bereits weiss, dass die individuelle Achtsamkeit mit der Team-Achtsamkeit korreliert, kann eine Förderung der individuellen Achtsamkeit keinen Schaden anrichten. Vielmehr kann das Individuum, das Team und damit letztlich auch das Unternehmen von einer höheren Achtsamkeit eigentlich nur profitieren. Es besteht – trotz allem – eventuell das Risiko, das möchten wir hier nicht abstreiten, dass einige Ihrer ArbeitnehmerInnen sich bewusstwerden, dass sie im falschen Beruf tätig sind; aber letztlich sehen wir auch in dieser Erkenntnis für Sie und für Ihren Mitarbeiter nicht unbedingt etwas Negatives. Das positive für die Unternehmungen ist grundsätzlich, dass eine Förderung der Achtsamkeit keiner kostspieligen Reorganisation bedarf, sondern eine Steigerung der Achtsamkeit muss, aber kann eben auch, bei jedem Einzelnen beginnen. Wir empfehlen aufgrund unserer Ergebnisse, aber auch der unzähligen bisherigen Studien in diesem Bereich, dass man diese Erkenntnisse nutzen und die Achtsamkeit eines jeden Einzelnen und der Teams im Unternehmen fördern sollte. Der erste Schritt ist hierbei, im Unternehmen ein Bewusstsein für dieses Thema zu schaffen und bestehende Bestrebungen in diese Richtung zuzulassen.

## Ausblick

Achtsamkeit ist mittlerweile salonfähig geworden, auch oder *vor allem* in der Schweiz. Die Aargauer Zeitung hat im Januar dieses Jahres so schön geschrieben, dass der Manager von gestern ein Marathonläufer war; der Manager von heute «bewegt sich nicht nur gern, sondern kehrt eben auch in sich und meditiert» (Raffael Schuppisser, 2019). Schweizer Firmen scheinen hier, sozusagen, voll im Rennen zu sein. Unsere Studie konnte zeigen, dass das Verständnis darüber, was Achtsamkeit ist, relativ gross ist und dass bereits viele – wenn auch noch nicht die Mehrheit – unserer TeilnehmerInnen Erfahrung mit Achtsamkeit oder Achtsamkeitsmeditation hat. Das ist beachtlich und zeigt die Offenheit (ja vielleicht sogar die Vorreiterrolle) der Schweiz gegenüber diesem Thema. Seit 2016 beschäftigen wir uns mit dem Thema Achtsamkeit, welches offenbar nicht nur in der Wissenschaftswelt gerade ihren Höhepunkt erlebt, sondern auch ein Thema ist, das die Praxis interessiert. Viele Jahre hat die Achtsamkeit einen esoterischen Hut getragen. Doch Vorwürfe, dass man dabei ausschliesslich mit Räucherstäbchen durch einen Raum rennt, in dem Manager auf Kissen gemeinsam «Om» sagen, verfliegen langsam. Die Forschung hat hier dadurch ihren Beitrag geleistet, dass sie vielen einzelnen Personen, aber eben auch ganzen Unternehmen zeigt, dass Achtsamkeit vielmehr ein psychologisches, vielleicht philosophisches, nicht aber esoterisches Thema sein muss und für viele von uns in vielen Belangen positive Effekte erzielen kann. Die Praxis hat ihren Beitrag geleistet, indem sie experimentiert und offen ist, neue Wege zum Ziel auszuprobieren. Die Achtsamkeit ist deshalb ein so schönes Thema, weil sie nicht nur uns mit uns selbst vereinen soll und kann; es ist gleichzeitig –so scheint es – auch ein Thema, das die Wissenschaft und die Praxis vereint.

# Literaturverzeichnis

- Allen, T. D., & Kiburz, K. M. (2012). Trait mindfulness and work–family balance among working parents: The mediating effects of vitality and sleep quality. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 372–379. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.002>
- Baer, R. A. (2003). Mindfulness training as a clinical intervention: A conceptual and empirical review. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 125–143.
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., . . . Velting, D. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230–241.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848.
- Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, 18(4), 211–237.
- Chiesa, A., & Serretti, A. (2009). Mindfulness-based stress reduction for stress management in healthy people: a review and meta-analysis. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 15(5), 593–600.
- Creswell, J. D. (2017). Mindfulness Interventions. *Annual Review of Psychology*, 68, 491–516.
- Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37(4), 997–1018.
- Dane, E., & Brummel, B. J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67(1), 105–128.
- De Groote, J. K., & Schell, S. (2018). Innovation in Schweizer Familienunternehmen. In: *Arbeitsberichte des Instituts für Organisation & Personal, Abteilung Personal, der Universität Bern*. Ausgabe 2018 -1. Bern Open Publishing.
- Dreu, C. K. W. D. (2002). Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 285–298.
- Dreu, C. K. W. D., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57(5), 271–282.
- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., & Yang, T. (2011). Mindfulness at work. In A. Joshi, H. Liao, & J. J. Martocchio (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 115–157). Bingley, U.K.: Emerald Group Publishing.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, 12(4), 435–449.
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., & Lang, J. W. B. (2013). Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310–325.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376.

- Kabat-Zinn, J. (2013). *Im Alltag Ruhe finden: Meditationen für ein gelassenes Leben*. Aus dem Amerikanischen von Theo Kierdorf und Hildegard Höhr. München: Knaur MensSana.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144–156.
- Kiburz, K. M., Allen, T. D., & French, K. A. (2017). Work–family conflict and mindfulness: Investigating the effectiveness of a brief training intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1016–1037.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2003). Work Groups and Teams in Organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 333–375). New York, NY, US: Wiley-Blackwell.
- Kudesia, R. (2017). Mindfulness as Metacognitive Practice. *Academy of Management Review*, in press.
- Lebuda, I., Zabelina, D. L., & Karwowski, M. (2016). Mind full of ideas: A meta-analysis of the mindfulness–creativity link. *Personality and Individual Differences*, 93, 22–26.
- Malinowski, P., & Lim, H. J. (2015). Mindfulness at work: Positive affect, hope, and optimism mediate the relationship between dispositional mindfulness, work engagement, and well-being. *Mindfulness*, 6(6), 1250–1262.
- Markus Diem Meier (2015, November 23). Was Teams erfolgreich macht. *Tages Anzeiger*. Retrieved from <https://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/konjunktur/Was-Teams-erfolgreich-macht/story/25740957>
- Michalak, J., Heidenreich, T., Ströhle, G., & Nachtigall, C. (2008). Die deutsche Version der Mindful Attention and Awareness Scale (MAAS) Psychometrische Befunde zu einem Achtsamkeitsfragebogen. *Zeitschrift Für Klinische Psychologie Und Psychotherapie*, 37(3), 200–208.
- Mrazek, M. D., Smallwood, J., & Schooler, J. W. (2012). Mindfulness and mind-wandering: finding convergence through opposing constructs. *Emotion*, 12(3), 442–448.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210–227.
- Raffael Schuppisser (2019, January 27). Meditation statt Marathon: Achtsamkeit in den Teppichetagen der Grosskonzerne. *Aargauer Zeitung*. Retrieved from <https://www.aargauerzeitung.ch/leben/leben/meditation-statt-marathon-achtsamkeit-in-den-teppichetagen-der-grosskonzerne-134002240>
- Roche, M., Haar, J. M., & Luthans, F. (2014). The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 476–489.
- Sargent, L. D., & Sue-Chan, C. (2001). Does Diversity Affect Group Efficacy? The Intervening Role of Cohesion and Task Interdependence. *Small Group Research*, 32(4), 426–450.
- Van den Bossche, P., Gijssels, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: Team learning beliefs and behaviors. *Small Group Research*, 37(5), 490–521.
- Yu, L., & Zellmer-Bruhn, M. (2018). Introducing team mindfulness and considering its safeguard role against conflict transformation and social undermining. *Academy of Management Journal*, 61(1), 324–347.